ÉVALUATION : une démarche concertée, pas imposée

Communes et associations pratiquent de plus en plus l'évaluation pour mesurer l'impact des actions subventionnées. Mais les critères doivent être élaborés en commun et formalisés pour éviter de glisser vers une relation de prestation.

■ ÉLIANE DERVIN

Certaines communes ont mis en place des procédures d'évaluation qui leur donnent une base concrète pour décider du renouvellement des subventions. Les associations, de leur côté s'en servent pour estimer la pertinence de leurs actions. Mais les deux démarches ne sont pas toujours en phase. En effet, l'association, en tant qu'initiatrice du projet, détermine (ou devrait déterminer) ses propres objectifs et donc ses propres critères d'évaluation. Accepter une grille d'évaluation conçue par la collectivité revient à admettre que l'association répond à une attente de celle-ci : on risque alors de glisser vers une relation de prestataire, et donc de marché public.

Évitez de vous plier à des obligations de résultats

L'évaluation consiste à vérifier l'adéquation entre objectifs et résultats. Communes et associations ont parfois des visions divergentes sur ces points. Les premières recherchent des projets entrant dans le cadre de leur politique et les secondes proposent des actions en référence à leur projet associatif. C'est donc bien sûr à la rencontre de ces deux points de vue que doit s'établir la convention. L'association peut alors être amenée à défendre ses propres objectifs par rapport à ceux de la collectivité. Il faut éviter de se plier à des obligations de résultat qui seraient contraires à la finalité originelle de l'action ou de l'objet même de l'association. Ainsi, une action d'insertion ou d'accompagnement à l'installation peut être évaluée sur l'accès direct à un emploi pour la collectivité quand l'association cherchera par exemple à aboutir à une clarification du projet professionnel. En faisant valoir son point de vue, l'association fait de l'évaluation un instrument de sa politique.

ÉVALUATION ET CONTRÔLE

Le contrôle s'appuie sur l'emploi de la subvention en comparant le prévisionnel au réel. Les fonds ont-ils été entièrement consacrés au financement de l'action ? Les moyens mis en œuvre correspondent-ils à ceux qui avaient été annoncés ? Et sinon, pourquoi ? Enfin, quel « succès » le projet a-t-il rencontré ? Ce point (quantitatif) fait la liaison avec l'évaluation (qualitative) qui va bien au-delà des chiffres. Si elle aborde les moyens, c'est dans le but de mesurer la capacité d'anticipation des organisateurs. Son véritable rôle est de savoir si les objectifs visés ont été atteints, et pour quelles raisons. Avec pour finalité, d'estimer la pertinence de l'action dans son contexte.

Retenez les critères les plus parlants

Un critère est un élément d'appréciation, observable, qui permet de juger la valeur et les résultats de l'action. Par exemple, dans un camp de jeunes, si l'objectif est la sociabilisation, un critère pertinent peut être le respect des règles de vie commune, ou la participation aux décisions... Dans une action de sensibilisation, on va plutôt sélectionner des critères démontrant l'impact sur les personnes visées : changement d'attitude, niveau d'information... Dressez une liste de critères, par catégories : réalisation proprement dite (budget, moyens...), contexte (partenariats, contacts...), résultats (fréquentation, types de public...), impact (sur le public, les partenaires, la vie locale...). Il est préférable d'en avoir plusieurs, mais au-delà d'un certain nombre, la complexité de l'analyse risque d'être décourageante. Il faut donc retenir les plus parlants, éliminer les redondances.

Comparez avec les objectifs de départ

La question est ensuite de savoir quelle échelle de mesure on va appliquer pour apprécier le degré de réussite. C'est le rôle des indicateurs. Il faut pouvoir la quantifier (nombre de personnes, par exemple) ou la qualifier (en termes observables, par le biais d'un questionnaire). On détermine alors un niveau minimum à partir duquel on estimera avoir atteint l'objectif visé. Pour reprendre les exemples plus haut, dans le camp de jeunes, on peut compter le taux de participation aux réunions, jauger l'in-



térêt manifesté par les jeunes, la nature de leurs interventions... Pour la sensibilisation, on peut recenser le nombre de personnes qui envisagent de changer de comportement ou se déclarent mieux informées... et comparer les données recueillies avec les objectifs de départ.

Accepter une grille d'évaluation de la collectivité peut faire de l'action un marché public

Analysez les écarts

Le but de l'évaluation est de savoir non seulement si l'action est pertinente, mais aussi de comprendre les raisons de son succès ou de son échec. Il se peut qu'une fréquentation faible soit le fait d'une organisation défaillante ou d'une communication mal ciblée. Il se peut aussi que les moyens mis en œuvre soient disproportionnés. Enfin, il est possible que, malgré un franc succès, le coût de l'opération soit exagéré, par rapport aux effets constatés. L'analyse comparée des prévisions et résultats permettra d'ajuster l'action dans tel ou tel aspect et de décider de la reconduire, de la renforcer ou tout simplement de l'abandonner. Quelles que soient les conséquences, l'évaluation aura apporté son lot d'enseignements tant sur l'association elle-même que sur son environnement.

Les collectivités ont tout à gagner

En jouant le jeu de l'évaluation concertée, collectivités locales et associations ont tout à gagner. Les premières peuvent s'assurer que leur soutien est bien « placé » et les associations peuvent apporter un regard différent sur les problématiques locales (voire en révéler qui étaient passées inaperçues) et des solutions parfois originales, efficaces et fédératrices. Les secondes s'obligent à approfondir leur réflexion, à éclaircir leurs objectifs et à sonder leurs motivations. Elles se dotent de moyens leur permettant de mesurer leur efficacité et donc d'ajuster leur action à la réalité de leur environnement. Ces études, qui paraissent souvent fastidieuses, peuvent aussi aider à l'élaboration d'un projet similaire sur un autre territoire. Et amener les collectivités à faire évoluer leur propre perception de l'action des associations.

RILLEUX-LA-PAPE : UN CONTRAT D'OBJECTIF SUR 3 ANS

L'association AUVR Tennis de table et la commune sont liées par un contrat d'objectif sur trois ans. La grille d'évaluation a été établie en collaboration et le suivi du projet se fait conjointement par des réunions régulières où chacun apporte des éléments susceptibles de faire évoluer l'action dans le sens des besoins réels de la ville. Cette coopération a amené une nouvelle dynamique à la fois pour l'association et pour les élus. La première y a gagné plus de visibilité, plus de reconnaissance et plus de sécurité financière. Cela lui a permis d'élargir son public, de mettre en place des activités nouvelles et de s'ouvrir à des non-licenciés. Les élus se sentent du coup concernés et s'impliquent plus dans le projet, non seulement lors des réunions mais aussi sur le terrain.